



# Aspekte aus der Praxis der Erwachsenen- und Weiterbildung während der Coronaviruskrise und darüber hinaus

## *Einschätzungen aus der Praxis*

ANKE GROTLÜSCHEN, ANGELIKA WEIS

### Zusammenfassung

Vorgestellt werden Ergebnisse eines dreimonatigen und abgeschlossenen Transferprojektes „Best Practices für neue Geschäftsmodelle und Programmanpassungen der Erwachsenenbildung“ an der Universität Hamburg.<sup>1</sup> Die zentralen Fragen lauten: a) Wer wird bei Veränderungsentscheidungen einbezogen? b) Welche Veränderungen sind hilfreich? Und c) Welche Veränderungen werden nach der Pandemie beibehalten? Das Forschungsdesign umfasste 13 Interviews, die Aufschluss über die Arbeitssituation der Befragten unter Coronabedingungen gaben. Deutlich wird aus Sicht der Befragten, dass Krisen nicht „top down“, sondern im Austausch bewältigt werden, wobei Versuchsballons und Fehlertoleranz eine große Rolle spielen.

**Stichwörter:** Erwachsenenbildung; Coronaviruskrise

### Abstract

The article presents results of a three-month and completed transfer project *Best Practices für neue Geschäftsmodelle und Programmanpassungen der Erwachsenenbildung at the University of Hamburg*. The central questions are: a) Who is involved in change decisions? b) Which changes are helpful? And c) Which changes are maintained after the pandemic? The research design included 13 interviews that provided information about the interviewees' work situation under corona conditions. What becomes clear from the interviewees' point of view is that crises are not managed "top down" but in exchange, with trial balloons and fault tolerance playing a major role.

**Keywords:** adult education; coronavirus crisis

---

<sup>1</sup> Das Projekt wurde finanziert unter dem Förderformat „Mehr Weitblick nach der Coronavirus-Krise“ aus Exzellenzstrategie-Mitteln der Universität Hamburg, durchgeführt von Angelika Weis von Oktober bis Dezember 2020.

## 1 Einleitung

Die nachfolgend berichteten Aussagen wurden im Wege eines Wissenschaftstransferprojekts eingeholt. Transferprojekte sind Teil der Exzellenzstrategie der Universität Hamburg. Dabei wird auch der Transfer aus Praxis und Politik in die Wissenschaft gewünscht, damit daraus beispielsweise eine gemeinsame Entwicklung von Forschungsanliegen entstehen kann. Dieses Transferprojekt basiert auf einer dreimonatigen Erhebung und Systematisierung von Sichtweisen der Gesprächspartner\*innen, die den Transfer aus der Praxis in die Universität hinein unterstützen. Die Ergebnisse der Befragung dienen der weiteren Generierung eines Praxisdiskurses, weshalb die zitierten Interviewpassagen für sich stehen und keine Ansprüche auf Generalisierung, Trennschärfe oder auf Vollständigkeit erheben. Die Kapitel dienen der Sortierung der durch die Befragung identifizierten Themenfelder. Da im Transferprojekt angenommen wurde, dass vor allem Interesse am Austausch über Lösungen besteht, liegt der Fokus hier auf den Best Practices. Aufgrund dessen werden gemäß der Projektkonzeption ausschließlich jene Aspekte berichtet, die sich bewähren oder bewährt haben. Die teils massiven und strukturellen Herausforderungen werden am Ende des Beitrags kurz aufgelistet.

Darüber hinaus sehen sich die zwei Autorinnen mit verschiedenen Weltausschnitten konfrontiert, die einerseits im Wissenschaftsbetrieb und andererseits in Beratung, Training und Coaching der Personal- und Unternehmensentwicklung liegen. Das führt zu einer konstruktiven Ergänzung der inhaltlichen Auseinandersetzung und zeitgleich zu einer Nähe des befragten Praxisfeldes. Aufgrund der kurzen Projektlaufzeit wird in dieser Darstellung auf die Rückbindung an den Fachdiskurs verzichtet und die Konzentration auf die Wiedergabe von Interviewpassagen gelegt. Diese Interviewpassagen mögen beim Lesen zur Reflexion anregen. Ein Teil der Lesenden wird vielleicht die eigene Situation wiedererkennen und sich bestätigt fühlen. Andere werden gegenüber den Interviewmeinungen eigene Gegenargumente anführen und somit ihre Position klären können.

## 2 Interviews und Fallstudien

Die insgesamt 13 Interviewten sind hauptsächlich im Bereich der beruflichen Weiterbildung tätig. Sie bewegen sich in privatwirtschaftlichen, öffentlichen und gemeinschaftlichen Kontexten der Erwachsenenbildung, wobei die privatwirtschaftlichen mit 10 zu 3 Interviews deutlich überwiegen. Die Geschäftsbezeichnung variiert von Soloselbstständigkeit über Kleinunternehmen und KMU bis zu Großunternehmen. Gesprochen wurde mit Trainer\*innen, HRM-Leitungen, Standortleitungen, Programmleitungen, Geschäftsführer\*innen sowie Vorständen. Vor der Interviewanfrage bestand kein Wissen über die Marktposition unter Corona oder darüber, ob und wie Veränderungen eingeleitet und umgesetzt wurden. Die Interviews wurden wahlweise telefonisch oder als Video-Call durchgeführt und dauerten durchschnittlich 45 Minuten.

### 3 Berichte zur Veränderungsinitiierung

Anlass der Veränderungen ist der Lockdown im März 2020. Die Entscheidungen darüber, wie die Angebote und Programme geändert oder angepasst werden, trafen die Interviewten entweder allein oder in Abstimmung mit Teilnehmenden, dem Kollegium oder dem beruflichen Netzwerk.

#### 3.1 Bedarfsermittlung im „ehrlichen Austausch“

Die Bedarfe waren zu Beginn der Pandemie eher unklar: *„Ein bisschen ‚hühnerten‘ wir genauso rum, wie unsere Kunden ‚rumhühnern‘, wenn sie nicht wissen was ihre Leute brauchen. Also haben wir überlegt, dass wir in einen ehrlichen Austausch gehen und zeigen, dass wir es auch nicht wissen, und haben im direkten Gespräch gefragt, was die Bedarfe sind“* [I1; 00:41:30]. Dabei zeigen die Anbietenden eine ungewohnte Offenheit und eine erkennbare Suchbewegung: *„März, April war ich glaube ich bei zehn verschiedenen offenen Sachen dabei, also Open Space und so. [...] Dann stelle ich eine Frage und bekomme Input und Inspiration“* [I9; 00:27:15]. Auf der anderen Seite stellten sich Bedürfnisse nach Nähe, Austausch und Sicherheit heraus – auch bei den Interviewten: *„Man sollte die eigenen Emotionen anerkennen und auf sich selbst achten“* [I9; 01:07:50]. Durch den Austausch hat sich eine verbesserte Lage ergeben: *„Im ersten Lockdown war das ein Trial and Error. [...] Jetzt haben wir ein halbes Jahr Erfahrung gemacht und entscheiden auf der Grundlage“* [I8; 00:10:15]. In den Interviews wird deutlich, dass nur wenige systematische Bedarfsanalysen stattfanden. Die Interviewten wurden allerdings nicht gefragt, ob zuvor solche Analysen durchgeführt wurden.

#### 3.2 „Krisen brauchen Austausch!“

Die von Aiga von Hippel und Tina Röbel herausgearbeiteten *Akteure* der Weiterbildungsplanung sind z. B. die Weiterbildungsabteilung, Führungskräfte, Trainer\*innen, Unternehmensleitungen, Mitarbeitende sowie der Betriebsrat (vgl. Hippel & Röbel 2016, S. 8). In den Interviews wurde geäußert, dass es aus Sicht der Interviewten hauptsächlich die Unternehmensleitung, die Personalentwicklung sowie die interne und externe Kundschaft sind, die bei den Überlegungen zur Anpassung einbezogen werden. *„Das ist ein Austauschprozess untereinander [...]. Am Ende entscheidet die Programmleitung, aber nie allein“* [I8; 00:08:57]. Bei Umsetzungsfragen wurde auch die Expertise der Trainer\*innen in Anspruch genommen. Kommunikation sei in Krisenzeiten besonders wichtig, um schnelle Entscheidungen treffen zu können: *„Vorher hatten wir alle drei Monate einen Strategietag, jetzt ist es einmal im Monat. [...] Krisen brauchen Austausch!“* [I9; 00:40:50]

#### 3.3 Neue und alte Kundenbeziehungen

In den Gesprächen wird der Begriff der Kundin, des Kunden verwendet, teilweise wurden damit Firmenkundinnen und -kunden gemeint, teils auch Lernende. Ein brisantes Thema war in den Gesprächen, wie die Kundschaft erreicht und angesprochen werden kann, was bei der Bestandskundschaft weniger problematisch erscheint als

bei der Neugewinnung. Die Zugänge reichen von telefonischen Direktansprachen über Werbung in kommerziellen Netzwerken bis zum Aufsetzen eigener Lernplattformen. Der Rückkanal durch Bestandskundinnen und -kunden ist nach Aussage einiger Interviewten von hoher Bedeutung: *„Was sehr hilfreich ist, wenn mir Kunden einen Vorschlag machen, was sie gerne wie umgesetzt haben möchten und was sie dafür nutzen wollen. Dann musste ich nicht in die Breite suchen, sondern konnte mich durch Webinare auf Toolnutzungen vorbereiten“* [I6; 00:24:08]. Die meisten der Befragten setzten auf Onlineformate, doch manche Aussagen standen im starken Kontrast zu den anderen Interviews: *„Vielen Kunden fehlt die technische Ausstattung für Onlineveranstaltungen, [...] daher gab es keine virtuellen Angebote von mir“* [I4; 00:02:15].

### 3.4 Netzwerke und zeitweilige Fehlertoleranz

In einigen Interviews wird formuliert: *„Setzt euch zusammen, vernetzt euch, helft euch!“* [I12; 01:08:30] Dabei werden auch Grenzen der Organisation überschritten: *„Wir haben außerdem einen Unternehmerstammtisch gegründet, um offen darüber zu sprechen, was uns umtreibt und wie das weitergehen kann. Da gingen die Perspektiven weit auseinander und wir haben viel gelernt“* [I1; 00:41:36]. Einige Stimmen nannten auch die höhere Fehlertoleranz der eigenen Kunden und Kundinnen als Möglichkeit, Experimente zu wagen.

### 3.5 Schockstarre überwinden

In einigen Interviews wurde ein Ausharren in einer Art Schockstarre beschrieben, die sich zu Anfang der Pandemie bei vielen Beteiligten zeigte und notwendige Prozesse zusätzlich ausbremste. Neun von 13 der Interviewten beschrieben demgegenüber Situationen, die auf ein iteratives, flexibles und zielgruppenorientiertes Vorgehen schließen lassen – und zwar sowohl in klassischen Bildungsorganisationen als auch in wirtschaftlich-hierarchischen Unternehmen sowie aus wirtschaftlichen Unternehmen, die aussagen, mit sogenannten agilen Methoden zu arbeiten.

## 4 Berichte zur Veränderungsumsetzung

In einer aktuellen Handreichung zur Programmplanung wird die Programmplanung als „Herzkammer“ und „Königsdisziplin“ (Käpplinger et al. o. D., S. 3) an Volkshochschulen beschrieben, die alle Ressourcen, Kompetenzen und Expertisen bündele und den Rhythmus sowie die Arbeitsabläufe bestimme. In der Pandemie zeigte sich zudem, dass mehrere Interviewte äußerten, von einer längerfristigen Planung abzurücken und diese Veränderung dauerhaft beibehalten zu wollen.

### 4.1 Versuchsballons und Onlineformate

Viele der Veränderungen wurden bereits vor der Krise als notwendig eingestuft. In der Pandemie genügten laut den Interviews teilweise Einzelmeinungen von Teilnehmenden, um einen schnellen Piloten auszuprobieren. Dazu erfolgten kurze Angebote von

zwei bis drei Unterrichtsstunden, um Anreize zum Wechsel zu schaffen und die Resonanz darauf für die Kurserstellung zu nutzen. Explizit wird die in privatwirtschaftlichen Unternehmen verbreitete Idee der Agilität benannt: „Im agilen Umfeld ist Corona das beste Mittel, um wieder zu den Wurzeln der Agilität zurückzukehren“ [I1; 00:31:48]. Gemeinwirtschaftliche Träger verwenden ebenfalls neue Formate: „Wir waren schon lange online unterwegs, das waren aber kleine Versuchsballons, Piloten, besondere Projekte oder Zusatzangebote zu laufenden Angeboten. Das war alles punktuell und wir mussten die Teilnehmenden eher überreden, dass das eine gute Idee wäre. Das hat sich durch Corona geändert. [...] Plötzlich kommen Sachen zustande und werden nachgefragt, die vorher gar nicht denkbar gewesen sind“ [I8; 00:04:11].

Eine Person sagte, dass Hybridangebote ihres Erachtens *richtig gut funktionieren* und *ungeahnte Vorteile* mit sich brächten. Eine Volldigitalisierung wird in den Gesprächen nicht befürwortet, eher heißt es: „Die Zukunft nach Corona gehört *Blended Learning*“ [I3; 00:50:15]. Die 13 Befragten sind sich einig, dass nicht alle Inhalte in Onlineformate übertragen werden können. Hinsichtlich der Ausrichtung des Angebots wird erklärt: „Nicht die Prinzipien haben sich geändert, sondern die Methoden“ [I3; 00:54:08]. Die Anzahl der online durchgeführten Angebote stieg dennoch bei den meisten der Befragten stark an. In einem Interview wurde ein Anstieg von 50 auf über 900 Onlineangebote innerhalb von fünf Monaten genannt. Teils entsteht dieser Wandel durch eher atemloses Handeln: „Wir haben hauptsächlich agiert, weil wir einfach den Ball in der Luft halten wollten“ [I8; 00:27:51].

#### 4.2 Fortbildungen und Austausch hinsichtlich Technik, Methodik und Didaktik

Anfänglich werden kreative Lösungen im informellen Austausch miteinander geteilt, dies geht sukzessive in organisierte Formate über. Dabei wird von den Interviewten ein arbeitsteiliges Vorgehen bevorzugt: „Da ich selber nicht so affin bin, war ich absorbiert damit, das Technische im Blick zu behalten. [...] Dann hatte ich den technischen Support, das hat supergut funktioniert, und ich konnte mich ganz auf die Teilnehmenden konzentrieren, dann macht es auch Spaß“ [I5; 00:26:10]. Auch hinsichtlich der technischen Umsetzung didaktischer Designs wird über den Gewinn der Kooperation berichtet: „Ich hätte keine Ahnung gehabt, wie das digital umzusetzen ist, aber ein Kollege war so kreativ, der hat eine Methode erfunden. [...] Mir fehlt die Fantasie, aber andere haben die. Man muss nicht alles alleine machen und nicht alles können“ [I1; 00:55:15]. Es wird erklärt, wie wichtig die Offenheit gegenüber der Technologie ist: „Man muss der Technologie offen gegenüberstehen. Wenn man sich selbst nicht zutraut, dass man das kann, merkt das auch das Publikum“ [I3; 00:23:06]. Dabei wird der externe Handlungsdruck deutlich artikuliert. Sowohl die Befragten als auch ihre Teilnehmenden lernten, sich neuen Situationen zu stellen: „Die anfängliche Scheu vor der Technik war schnell abgelegt, als deutlich war, dass es eine Methodenvielfalt gibt, die Spaß macht und Trainings kurzweilig wirken lässt. [...] Bei größeren Onlineformaten genießen die Menschen, dass alle in der ersten Reihe sitzen können“ [I2; 00:32:19].

### 4.3 Neue Zielgruppe im Netz: Seniorinnen und Senioren

Nicht alle sind technisch und fachlich hinreichend ausgestattet für die Umstellung auf digitale Medien. In einigen Interviews wurde jedoch sogar davon gesprochen, dass ältere Menschen jetzt weniger stark von der Ausgrenzung aus dem digitalen Leben betroffen sind: *„Die Anzahl von Seniorinnen, die wie selbstverständlich im Netz unterwegs sind, stieg dieses Jahr enorm. [...] Dabei lernen sie auch ganz viel“* [I8; 00:24:33]. Vor allem ältere Frauen und Seniorinnen seien gemäß Interview noch nicht *digital müde*, für sie sei es spannend und neu, durch Enkel\*innen an neue Technologie herangeführt zu werden. Sie erleben laut Interviewaussage digitale Medien als praktische, neue Errungenschaft, während Jüngere vermehrt den Bedarf nach realem Austausch äußerten.

## 5 Ergebnisse zur Veränderungserhaltung

Einige Umsetzungen wollen die Interviewten auch nach der Pandemie beibehalten. *„Ich glaube, dass wir uns die Möglichkeiten offenhalten werden. [...] [W]ir können uns nun besser darauf einrichten, was die Teilnehmenden wollen“* [I2; 00:40:23]. Dabei seien aktivierende Methoden wichtig, und diese erforderten kleine Gruppen. *„Das werden wir übernehmen, wo es möglich ist ohne zu große Abstriche“* [I8; 00:18:45]. Das kurzfristige Ausprobieren wird im Interview als sinnvoll erachtet [vgl. I8; 00:31:20], allerdings wird auch eingewandt, man müsse *„[l]angfristiger denken statt nur in kurzen Blöcken, damit man vorher überlegt, wie es didaktisch umzusetzen sein könnte“* [I13; 00:45:04].

### 5.1 „[D]as neue Normal“ – Emotionen zum zweiten Lockdown

In den Interviews wurde auch die Frage gestellt, ob in einem möglichen zweiten Lockdown weitere Herausforderungen vermutet werden, die sich auf die Programmplanung und das Geschäftsmodell auswirken, das scheint bei den Interviewten nicht der Fall zu sein: *„Nein, da sich die Kunden inzwischen angepasst haben und die Situation für das neue Normal halten“* [I3; 00:47:18]. Einigkeit herrschte in den Gesprächen darüber, dass die neuen Herausforderungen auf individueller Ebene eher im Umgang mit aufgelösten Emotionen bestehen.

### 5.2 Zum Seminar fahren oder vom Ferienhaus aus teilnehmen?

Onlineformate werden in den Interviews häufiger als „zweitbeste Lösung“ beschrieben, wenn es um Interaktion und Aktivierung geht, aber als „neue beste Lösung“, wenn es um rein sachliche Absprachen geht. Insofern werden viele Meetings möglicherweise auch in Zukunft online oder hybrid durchgeführt, während Trainingsangebote laut Interviewaussagen doch der Präsenz bedürfen [vgl. I8; 00:07:22]. Die räumliche Flexibilität wurde in einigen Aussagen als günstig hervorgehoben: *„Es gab viele Rückmeldungen, dass es toll ist, zum Beispiel aus dem Ferienhäuschen heraus teilzunehmen“* [I8; 00:07:22; vgl. auch I6; 00:37:18]. Als Vorzug werden auch *„Gäste aus anderen Städten und Ländern“* [I2; 00:36:58] mit Fachvorträgen genannt.

### 5.3 Was nicht so bleiben darf: die Kehrseite.

In mehreren Interviews wurde genannt, dass die Krise sich marktberreinigend auswirke: *„Was vor Corona brüchig war, bricht durch Corona mehr“* [I11; 00:11:10]. Die finanziellen Herausforderungen sind aus Sicht der Interviewten massiv und kaum auf Dauer durchzuhalten. Unklar sind laut wiederkehrenden Aussagen die Auspreisungen von Onlineangeboten bei einer gleichzeitigen Flut von Gratisangeboten. Das verringert die Margen bei erheblichem Mehraufwand für Planende und Lehrende. Viele Angebote der Gesprächspartner\*innen wurden verschoben und können möglicherweise nicht mehr nachgeholt werden. Das Personal ist in manchen der hier relevanten Organisationen in Kurzarbeit oder in schlecht abgesicherter Soloselbstständigkeit. Berichtet wird auch, dass Ressourcenfragen wie Unterrichtsräume und entgrenzte Arbeitszeiten Belastungen darstellen.

Auch die strukturellen Sorgen sind bei den Interviewten vielfältig. Dass bestehende Ungleichheit durch die Pandemie verstärkt wird, wird inzwischen als bekannt bezeichnet. Hinzu treten Spezifika des Lockdowns mitsamt Digitalisierung und *„(emergency) remote teaching“*. Dazu werden neue Konkurrenzen, extreme Technologieabhängigkeit und ungleich verteilte Haltungen zu bzw. Widerstände gegen die Regularien des Lockdowns berichtet. Der Umgang mit internen Widerständen gegen Technologien wird als schwer handhabbar angesehen, wenn sich diejenigen sträuben, deren Existenz gesichert ist; während diejenigen mit unsicheren Existenzen von der Innovation abhängen. Hier sind Abhilfen notwendig, die nicht allein durch die Bildungsträger und Personalabteilungen erreichbar sind.

## 6 Fazit: das Ende der Planbarkeit

Digitalität erscheint aus Sicht der Interviewten als vorläufige Dauerlösung: *„Ich stelle mich so auf, dass es erstmal das neue Normal ist.“* Das Einzige, was sich verlässlich planen lässt, scheint also das digitale Angebot zu sein. Es ist jedoch nicht das gewünschte Modell, daher bleibt man offen: *„Wenn es anders kommt, stelle ich mich wieder um“*. Für die gegenwärtige Lage entlastet aber die digitale und damit sichere Planung, heißt es im Interview: *„ich brauche Planbarkeit“*. [I3; 00:47:26]

Was sich nicht planen lässt, ist das Ende des Lockdowns. Größere Zusammenreffen und der Unterrichtsbetrieb in Präsenz erscheinen unerreichbar. Das obige Zitat zeigt auch, wie belastend diese fehlende Planbarkeit von Präsenzveranstaltungen wahrgenommen wird.

Prozesse des Scheiterns und auch Schwierigkeiten mit den vielfältigen politischen Vorgaben wurden in den Interviews umfangreich berichtet, standen für diesen Projektbericht jedoch nicht im Vordergrund. Die hier vorgestellten Befunde stellen vorrangig die genannten und zur Diskussion gestellten Gelingensbedingungen für eine Veränderung und Umgestaltung von Angeboten aus Sicht der Befragten dar. Diese äußern die These: *„Die Welt hat sich verändert, es gibt keine Rückkehr zur alten Arbeitsweise“* [I1; 01:06:00].

## Literatur

- Hippel, A. v. & Röbel, T. (2016). *Funktionen als akteursabhängige Zuschreibungen in der Programmplanung beruflicher Weiterbildung*. Berlin: Springer VS.
- Käpplinger, B., Denniger, A., Nistal, L. & Lichte, N. (o. D.). *Handreichung – Bedarf in der Programmplanung von Volkshochschulen in ländlichen Räumen*. VHS-Sachsen. [https://www.vhs-sachsen.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Handreichung\\_Programmplanung.pdf](https://www.vhs-sachsen.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Handreichung_Programmplanung.pdf)

## Autorinnen

Prof.in Dr. Anke Grotlüschen, Fakultät für Erziehungswissenschaft, Berufliche Bildung und Lebenslanges Lernen an der Universität Hamburg.

Angelika Weis, M. A., ehem. wissenschaftliche Mitarbeiterin der Erwachsenen- und Weiterbildung, Lehrbeauftragte an der Universität Hamburg, selbstständige Traineein, Coach und Beraterin bei und Gründerin von Arbeitsliebe.jetzt.

## Review

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 18.02.2021 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following a qualitative review at the editorial meeting the 18th of November 2021.*